

Sichtbar systemisch führen gegen Reibungsverluste 2:

Der Dienstplan

von Katharina Stahlenbrecher, inatqt



https://ak-pflege-blog.de/wp-content/uploads/2020/06/dienstplan_erstellung.jpg

Wir haben aus unserer Beratungspraxis Situationen zusammengestellt, in denen wir Reibungsverluste beobachten - und ein paar gute Ideen gesammelt und notiert, die weiterhelfen.

Zur Erinnerung: Reibungsverlust im Unternehmen tritt dann auf, wenn etwas unrund läuft.

Und in unserer Beratungspraxis ist in diesem Zusammenhang das Thema Dienstplan ein Wiedergänger. Da hängt dann das ungute Gefühl,

schlecht behandelt zu werden in der Luft, und der stille Vorwurf der Ungerechtigkeit ist für uns zum Greifen. Darauf angesprochen äußern ihn alle Mitarbeitenden in jede Richtung:

Die Person, die den Dienstplan schreibt, fühlt sich und Ihr Bemühen nicht gesehen; missachtet, z.B. ihr zeitlicher Aufwand und ihr investiertes Hirnschmalz; Übersehen, z.B. die fehlende oder unpünktliche Zuarbeit der Kolleg:innen und der stete Ärger, an Wunschpläne und Rahmenbedingungen erinnern zu müssen.

Gleichzeitig erleben die Kolleg:innen, dass ihre Wünsche nicht ernst genommen wurden. Sie fühlen sich als Person benachteiligt und um die Anerkennung ihrer Arbeitsleistung betrogen. Wenn das häufiger oder sogar regelmäßig passiert, vermuten sie Willkür und Kungelei.

Wir beobachten grob zwei Reaktionsmuster:

- Fantasien über Allianzen entwickeln Wirkmacht und Gegenallianzen werden geschmiedet. Manchmal eskaliert der Konflikt, häufig jedoch läuft er unterschwellig mit und bricht sich an unvermuteten Stellen Bahn.
- Die Mitarbeitenden ziehen sich zurück, entwickeln das Gefühl, zur Verschiebemasse degradiert zu sein, auf die es persönlich nicht ankommt. Dann kostet es sehr viel mehr Energie, sich täglich zur Arbeit

zu motivieren, und wer die nicht aufbringen kann, kündigt innerlich.

Was passiert da?

Der Dienstplan ist die Manifestation eines Balanceakts. Hier werden zum Einen die Interessen und Erfordernisse der Arbeitgebenden (und ihrer Kundschaft) mit den Interessen und Erfordernissen der Arbeitnehmenden abgewogen und zum Anderen dadurch Lebenswelten der Arbeitnehmenden vom Arbeitgeber mit Wertigkeit versehen.

Die Angestellten haben Erwartungen, Bedürfnissen und Interessen, die Arbeitgeber ebenfalls. Nur sind die häufig nicht ausgesprochen und damit auch nicht verhandelbar, und ohne Verhandlung eben auch nicht ausbalanciert.

Und was kann man da machen?

Um eine Plattitüde zu bemühen: Der unausgesprochene Wunsch von heute ist der Konflikt von morgen. Nicht, dass alle Wünsche der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer immer erfüllt werden können. Aber:

Ein ausgesprochener Wunsch kann mit Bedacht erfüllt werden, ein unausgesprochener nie.

Häufig ist ein „Nein, das geht nicht!“, schneller gesagt als nötig.

Ein erfüllter Wunsch individualisiert die Beziehung und festigt das Vertragsverhältnis.

Kriterien beugen dem Gefühl der Willkür vor.

Mit Transparenz und Verhandlung werden die Gefühle für Selbstwirksamkeit und Durchschaubarkeit aktiviert – zwei relevante Bausteine der Salutogenese.

In unseren zwei Reihen a) [Fortbildung für folgenreiche Führung](#) und b) Improving Leadership (bei Interesse: info@intagt.de) drehen wir den Spieß um. Wir bieten Ihrem Unternehmen an, proaktiv zu werden, indem Sie ihre Leitungskräfte mit unseren Weiterbildungen unterstützen den Balanceakt zu halten.

Und natürlich bieten wir Leadership-Coaching - [kontaktieren](#) Sie uns.